

## Ausschreibung von Evaluationsaufträgen

### Bericht zur gemeinsamen Frühjahrstagung 2024 der DeGEval-Arbeitskreise Umwelt und Verwaltung unter Beteiligung des Arbeitskreises Gender Mainstreaming und der Ad-hoc-Gruppe Nachhaltigkeit

*Christelle Nowack<sup>1</sup>, Dominik Jessing<sup>2</sup>, Reinhard Zweidler<sup>3</sup>, Maria Gutknecht-Gmeiner<sup>4</sup>*

#### Ausgangslage

Am 23.04.2024 fand die virtuelle Frühjahrstagung des AK Umwelt statt, die diesmal zusammen mit dem AK Verwaltung und unter Beteiligung des AK Gender Mainstreaming und der Ad-hoc-Gruppe Nachhaltigkeit durchgeführt wurde. 28 Personen, darunter Auftraggebende wie Auftragnehmende, nahmen teil. Ziel der Tagung war ein praxisnaher, interdisziplinärer Erfahrungsaustausch zur Design-Phase von Evaluationen unter Berücksichtigung der Perspektiven von Auftraggebenden- und Auftragnehmendenseite.

Anlass für die Wahl des Themas waren einerseits Erfahrungen und Rückmeldungen verschiedener Mitglieder des AK Umwelt zu problematischen Ausschreibungen und andererseits die praktischen Erfahrungen der Sprecherin des AKs als Auftraggeberin.

Der Artikel folgt grob dem Aufbau der Veranstaltung: Zunächst werden die vier Impulse vorgestellt, dann die Diskussionen und ein vorläufiges Fazit. Bei der Frühjahrstagung fanden die Diskussionsrunden jeweils nach zwei Vorträgen statt. Die erste Diskussionsrunde zwischen den Vorträgen erfolgte in vier Kleingruppen, die zweite im Anschluss an die Vorträge dann im Plenum. Ergänzt wurde die Veranstaltung durch zwei Inputs des AK Gender Mainstreaming zum neuen Leitfaden zum Thema Gendergerechte Ausschreibungen und von der Ad-hoc-Gruppe Nachhaltigkeit zum Nachhaltigkeitskriterium in Ausschreibungen.

---

1 DLR Projektträger, Fachbereich Umwelt und Nachhaltigkeit  
2 ifeu – Institut für Energie- und Umweltforschung Heidelberg  
3 EBP Schweiz AG  
4 Impulse – Evaluation und Organisationsberatung

**Abbildung 1:** Wortwolke aus einer Umfrage bei den Teilnehmenden zur Frage: Was sind aus Ihrer Sicht häufige Probleme bei Ausschreibungen?



**Quelle:** DeGEval AK Umwelt (2024)

Zu Beginn der Veranstaltung wurden die Teilnehmenden mithilfe eines Onlinetools zu bekannten Problemen mit Ausschreibungen befragt. Das Ergebnis ist als Wortwolke in Abb. 1 dargestellt.

Unklare Vorgaben in Bezug auf Inhalte und Rahmenbedingungen sowie problematische Zeitvorgaben und Fristen zählten zu den häufigsten Problemen.

## Impulse

Im ersten Impuls gab *Christelle Nowack* (DLR Projektträger) Einsichten aus der Praxis des Evaluationsmanagements im Auftrag einer Bundesbehörde. Die Ausführungen basierten primär auf der Sichtweise von Auftraggebenden, beinhalteten aber auch Erfahrungen zur Sicht von Auftragnehmenden. In dem Beitrag wurden zunächst Inhalte von vier verfügbaren Hilfestellungen für Auftraggebende von Evaluationen verglichen: die DeGEval-Empfehlungen für Auftraggebende (DeGEval, 2007), der Leitfaden des Bundesamts für Naturschutz (BfN) zur Evaluation von Projekten im Bundesprogramm Biologische Vielfalt (Flinkerbusch & Nowack, 2017), der Leitfaden der Austrian Development Agency (ADA, 2020) für Programm- und Projektevaluierungen und, bezüglich der Formulierung von Evaluationsfragen, die Orientierungslinien des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) zu Evaluierungskriterien für internationale Zusammenarbeit (BMZ, 2020). Dann wurden die Empfehlungen inhaltlich zusammengefasst und der Planungs- und Vergabeprozess schrittweise und konkret beleuchtet.

Die Designphase von Aufträgen wird in der ADA (2020) in die folgenden sieben Schritte unterteilt:

1. Klärung von Evaluierungsinteressen und der vorgesehenen Nutzung
2. Detaillierte Beschreibung von Zweck und Ziel
3. Formulierung übergeordneter Fragestellungen
4. Festlegung des Evaluationsdesigns und -ansatzes
5. Kostenschätzung
6. Erarbeitung der Leistungsbeschreibung (konkreter Strukturvorschlag: siehe Anhang 4 in ADA, 2020)
7. Auswahl und Beauftragung von Evaluierenden

Demgegenüber gehen die DeGEval-Empfehlungen, etwas gröber und weniger detailliert, nur auf drei Schritte der Design-Phase ein:

1. Wie wird eine Evaluation vorbereitet?
2. Wie wird der Rahmen einer Evaluation abgesteckt?
3. Wie wird eine externe Evaluation ausgeschrieben und vergeben?

Zu den DeGEval-Empfehlungen wurde einiger Fehlbedarf aufgezeigt. Zum einen datieren sie bereits auf 2007 und bedürfen inhaltlicher Ergänzungen zu neueren Entwicklungen wie Datenschutz, Barrierefreiheit und ggf. Vergaberecht. Wünschenswert wären außerdem folgende Ergänzungen:

- eine Übersicht zu vergaberechtlichen Vorgaben,
- Erfahrungswerte bzgl. des Zeitbedarfs der einzelnen Schritte in der Design-Phase von Evaluationsaufträgen (inklusive Beleuchtung bei unterschiedlichen Vergabearten und inklusive Angebotsfristen und Vorlaufzeiten zum Auftragsbeginn),
- Empfehlungen zum Umgang mit Komplexität (Stichwort Handhabbarkeit von Aufträgen, Konsortial- vs. Einzelaufträge),
- Empfehlungen zum Umgang mit Dynamik und Veränderungen bei langjährigen Aufträgen,
- eine konkrete, praxisnahe und direkt verwertbare Schritt-für-Schritt-Anleitung in ansprechendem Layout,
- Checklisten<sup>5</sup>, Vorlagen, Visualisierungen sowie
- weiterführende Informationen und Links.

Im zweiten Impuls widmete sich *Maria Gutknecht-Gmeiner* (IMPULSE – Evaluation und Organisationsberatung) der Frage: Wie können faire Ausschreibungsverfahren gestaltet werden, die zu hochqualitativen Evaluationen führen und die dem Evaluationsgegenstand sowie den davon betroffenen Stakeholdern gerecht werden? Maria Gutknecht-Gmeiner bringt langjährige Erfahrung mit Ausschreibungen von Evaluationen in verschiedenen Themenfeldern mit – sowohl auf Seiten der Bietenden als auch auf Seiten der Ausschreibenden. Sie identifizierte auf Basis dieser Erfahrungen vier besonders erfolgskritische Aspekte:

---

5 Einige hilfreiche Checklisten sind bereits online verfügbar unter: <https://univation.org/checklisten>

Erstens haben ausschreibende Stellen oft nicht ausreichend *Wissen und Erfahrung*, um die Evaluations-Leistung vorab genau zu spezifizieren. So erfordert das methodische Design von Evaluationen in vielen Fällen spezielles Know-how oder sogar eine genuine schöpferische Leistung. Es besteht eine „Wissenskluft“ zwischen Ausschreibenden und Bietenden. Evaluationsexpertise, ggf. von Seiten der Anbietenden, sollte in der Konzeption professioneller Evaluationsdesigns genutzt werden. Passiert dies nicht, besteht die Gefahr, dass das Potenzial von Evaluationen in punkto Qualität der Daten(-erhebung), Aussagekraft, aber auch Nützlichkeit für die Auftraggebenden nicht ausgeschöpft wird.

Zweitens hat der *Preis* für die Bewertung der Angebote eine große Bedeutung. Hier stellt sich einerseits die Herausforderung, dass in Ausschreibungen oft nicht ausreichend spezifiziert wird, welcher Leistungsumfang erwartet wird. Wenn dann gleichzeitig der Preis – der ja Aufwand und Leistungsumfang widerspiegelt – eine hohe Bedeutung bei der Bewertung der Angebote hat, sind umfassende und qualitativ hochwertige Evaluationsdesigns systematisch benachteiligt oder werden sogar de facto aufgrund der höheren Kosten bei der Auswahl des „Bestbieters“ ausgeschlossen. Dies wird stark durch (aus anderen Vergabebereichen übernommene) Bewertungsformeln unterstützt, in denen „Billigstbieter“ automatisch stark bevorzugt werden, indem z. B. die qualitative Bewertung anhand des Verhältnisses zum kostengünstigsten Angebot gewichtet wird. Abgesehen davon steht die Frage nach der Sinnhaftigkeit eines Preiswettbewerbs im Raum, wenn in öffentlichen Programmen ohnehin Evaluationskosten in einer bestimmten Höhe budgetiert sind. Hier sollte die Devise lauten, die beste Leistung für das vorhandene Budget einzukaufen und die Budgetgrenze auch in der Ausschreibung zu nennen.

Drittens spielt die *zeitliche Gestaltung* in Ausschreibungsverfahren eine wichtige Rolle. Bei der Klärung des Zeitbedarfs ist die Differenzierung zwischen Arbeitszeit und Durchlaufzeit zu empfehlen. Gerade erfolgreiche Evaluationsanbietende sind oft gut ausgelastet und müssen zusätzlich notwendige Arbeitszeiten für Angebote in die laufende Projektarbeit einpassen. Ob und wie dies bewältigt werden kann, hängt vom verfügbaren Zeitraum (Durchlaufzeit) bis zur Angebotsabgabe an. Kurze Fristen sind hier hinderlich. Die zeitliche Verfügbarkeit von potenziellen Anbietenden sollte auch in Bezug auf eine mögliche Durchführung der Evaluation berücksichtigt werden. Längere Planungshorizonte erhöhen die Wahrscheinlichkeit, auch von Instituten oder Personen, die „gut im Geschäft“ sind, ein Angebot zu erhalten. Bei umfangreichen und komplexen Evaluationen, die zumeist in Kooperation angeboten und durchgeführt werden, sind längere Vor- und Durchlaufzeiten bereits in der Ausschreibungsphase, aber auch für die Evaluationsdurchführung unabdingbar. Das Gleiche gilt mutatis mutandis auch für die ausschreibende Stelle selbst – auch in ihrem Interesse ist es, rechtzeitig auszuschreiben und Ressourcen für Vergabeverfahren und die Begleitung der Evaluation einzuplanen.

Viertens können die *Vergabeverfahren* selbst unterschiedlich gestaltet werden. Das allseits bekannte und häufig eingesetzte offene Verfahren mit öffentlicher Ausschreibung einer mehr oder minder starren Leistungsbeschreibung und minimaler Kommunikation zwischen ausschreibender Stelle und potenziellen Bietenden stellt nur eine Möglichkeit dar, die in Anbetracht des oben beschriebenen Expertise-Gaps als suboptimal bezeichnet werden muss. Die Kommunikation über schriftliche Q&A erweist

sich hier oft nicht als zielführend und ineffizient, entgegen der gängigen Meinung sind sie oft auch nicht fair, v. a., wenn über die Fragenbeantwortung die inhaltlichen und konzeptuellen Überlegungen der Fragestellenden auch den anderen Bietenden kundgetan werden.

Im dritten Impuls fasste *Markus Seyfried* (Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW) wesentliche Aspekte aus der Frühjahrstagung 2022 des AKs Verwaltung zusammen, bei der öffentliche Ausschreibungen von Evaluationen die Hauptrolle spielten. Er empfahl beim Thema Ausschreibung von Evaluationsaufträgen Pragmatismus und eine multiperspektivische Sicht mit Auftragnehmenden, Auftraggebenden juristischer Expertise, evaluationspraktischer und wissenschaftlicher Perspektive. Schnittmengen, Zielkonflikte, Dilemmata und Herausforderungen müssen deutlich gemacht und vor allem auch ausgehalten werden.

*Reinhard Zweidler* (EBP Schweiz AG) stellte im vierten Impuls dar, dass es in der Schweiz wiederkehrende Fragen rund um die Ausschreibung von Evaluationen und sozialwissenschaftlichen Studien wie z. B. Fristen, Art der Ausschreibung, Budget etc. gab. Außerdem war zu beobachten, dass Ausschreibungen immer komplexer und Unterlagen umfangreicher wurden. Es gab ein vermehrtes Unbehagen der Akteurinnen und Akteure über die Qualität der Ausschreibungen und Vergabeentscheide. Daher wird innerhalb der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL) seit 2021 ein neues Vademecum zur Vergabe von externen Studien- und Evaluationsaufträgen des Bundes erarbeitet, das Handlungsspielräume bei Ausschreibungen aufzeigt, gute Beispiele nennt und Hilfestellung bei Problemen bietet. Im Juli/August 2024 soll das Vademecum veröffentlicht werden.

Zwei Beiträge mit weiteren Blickwinkeln auf die Ausschreibungspraxis rundeten die Impulse ab:

*Karin Grasenick* (convelop) stellte den neuen Leitfaden des AK Gender Mainstreaming zum Thema gendergerechte Ausschreibungen (Grasenick et al., 2023) vor. Die Qualität der Darlegung von Gender und Diversität in Evaluationsangeboten kann ein Indikator für die Sensibilität und das Engagement der Evaluierenden in Bezug auf diese Themen sein. In dem Leitfaden ist eine Mustergliederung mit Anregungen zur Genderdimension in Ausschreibungen enthalten. Es werden sechs Empfehlungen formuliert, um Auswirkungen auf unterschiedliche soziale Gruppen analysieren und bewerten zu können.

*Sonja Kind* (VDI/VDE IT) gab einen Überblick über die Bestrebungen der Ad-hoc-Gruppe Nachhaltigkeit<sup>6</sup>, das Kriterium Nachhaltigkeit besser in der DeGEval zu verankern (siehe auch Bundesrechnungshof, 2023). Wesentlicher Bestandteil der Arbeit, neben der Operationalisierung des Kriteriums, ist auch, die Prüfung von Nachhaltigkeitsaspekten standardmäßig in Evaluationsaufträge zu integrieren.

6 Siehe <https://www.degeval.org/arbeitskreise/ad-hoc-gruppen/nachhaltigkeit/>

## Diskussion und daraus folgende Empfehlungen

Die Diskussion orientierte sich an einigen Leitfragen, wobei jeweils die Perspektive von Auftraggebenden und Auftragnehmenden beleuchtet wurden. Die Leitfragen und die dazu diskutierten Aspekte sind im Folgenden dargestellt.

*Was sind die häufigsten Schwierigkeiten in der Praxis und wie wurde damit umgegangen?*

Eine Schwierigkeit ist bedingt durch unterschiedliche Perspektiven: Auftraggebende planen Auftragsvergaben zeitlich, budgetär und inhaltlich top-down, ausgehend vom Ziel, vom angestrebten Berichtsdatum (Rechenschaftspflicht) und sicher auch vom Budget (Stichworte Rechtzeitigkeit, Nutzen), während Auftragnehmende eher bottom-up planen, also nachvollziehbar und konkret kalkulieren müssen. Im Idealfall treffen sich beide in der Mitte, aber es kann auch eine Deutungslücke verbleiben, insbesondere da Evaluationsaufträge einen hohen Anteil von schöpferischer Leistung beinhalten. Damit der Idealfall eintritt, sind Kommunikation und Transparenz wichtig.

Eine weitere Schwierigkeit besteht in dem Umstand, dass im Verlauf von Evaluationen oft eine gewisse Flexibilität von Auftragnehmenden verlangt wird, im Sinne von Anpassungen nach Vertragsabschluss. *Adaptives Management* müsste eigentlich im Budget eingeplant werden, ansonsten sind Einsparungen an einer Stelle notwendig, um den Mehrbedarf an einer anderen Stelle aufzufangen. Für Anpassungen gibt es vergaberechtliche Grenzen, die zu berücksichtigen sind. Das Auftragsklärungsgespräch könnte eine Möglichkeit bieten, die Frage zu klären, wie mit Anpassungen umgegangen werden soll.

Der Bedarf nach *Barrierefreiheit* wird in Ausschreibungen noch zu selten mitgedacht. Sollen Evaluationsberichte im Internet veröffentlicht werden, müssen sie barrierefrei sein. Dies ist technisch anspruchsvoll und muss eingepreist werden, was aber in vielen Fällen nicht geschieht.

Auch der (*vergabe-)rechtliche Rahmen* kann herausfordern: hier besteht die Notwendigkeit, die verschiedenen geltenden Rechtsrahmen (EU, Bund, Länder, Kommunen) zu überblicken, welche Regelungen im jeweiligen Fall anzuwenden sind. In Deutschland kommen beispielsweise Personen ohne juristische Expertise kaum um die Vergabestellen der Bundesländer herum, deren Dienste nicht immer kostenlos sind. Andererseits stellt sich rechtlich die Frage, wie trotz Vorab-Festlegung eines Leistungskatalogs Kreativität und Flexibilität erhalten werden können. Eine mögliche Herangehensweise wäre, ähnlich wie im agilen Projektmanagement, Vorgehensweisen und Methoden in Projekten mit unklarer oder flexibler Zielstellung und/oder Arbeitsweise, agil zu entwickeln. Auch eine Übersicht auf der Seite der DeGEval zu Vergabe-Beratungsstellen und Online-Portalen mit weiterführenden Informationen könnte helfen.

Eine Herausforderung, die besonders bei öffentlichen Verwaltungen mit *geteilten Zuständigkeiten* auftritt, ist, dass bei Ausschreibungen intern oft drei verschiedene Ebenen involviert sind: die Fachebene, die Evaluationsebene und die vergaberecht-

liche Ebene. Die eigentlichen Vergabestellen haben oft wenig fachliche oder gar Evaluationsexpertise. Eine enge interdisziplinäre Zusammenarbeit, klare Rollen und gute Kommunikation sind hier nötig, um gemeinsam zu guten Ausschreibungen zu gelangen.

*Was sind die konkreten Bedarfe (Inhalte, Vorlagen, rechtliche Aspekte) hinsichtlich Ausschreibungen?*

Ein Bedarf ist *evaluationfachliche Unterstützung bei der Ausschreibung und Vergabe*, weil Auftraggebende oft nicht die nötige Evaluationskompetenz haben, um Evaluationen zu planen und das erforderliche Budget zu schätzen. Hier bestehen mehrere Möglichkeiten der Unterstützung:

Es gibt erstens die Möglichkeit, *Evaluationsexpertise zur Beratung „einzukaufen“*, wobei oft Unsicherheit darüber herrscht, inwieweit sich Evaluierende mit einer solchen Beratung von der Möglichkeit, sich auf den eigentlichen Evaluationsauftrag zu bewerben, ausschließen. In manchen (thematisch) begrenzten Feldern war das bereits der Fall. Die Möglichkeit, sich von Externen unterstützen zu lassen, wird in der Praxis selten genutzt, zumal sie mit zusätzlichem Aufwand verbunden ist.

Eine zweite Möglichkeit, insbesondere bei größeren Institutionen, ist der Einsatz *interner Evaluationsexpertise*. Hier kann die Herausforderung in unklaren Rollen bestehen, in dem die politisch Entscheidenden die interne Fachmeinung „übergehen“, weil ihr unter Umständen nicht so viel Gewicht beigemessen wird wie einer (teuer bezahlten) externen Beratung. Sofern es intern eine koordinierende Stelle für das Evaluationsmanagement gibt, sollte diese mit der Kompetenz ausgestattet sein, im Abstimmungsprozess auch Grenzen zu setzen (beispielsweise, wenn eine unrealistisch hohe Anzahl an Evaluationsfragen beantwortet werden soll).

Drittens können sich Auftraggebende auch gezielt zu *Evaluationsthemen weiterbilden*. Hier besteht der Bedarf, bereits verfügbare – insbesondere niedrigschwellige und berufsbegleitende – Angebote gut sichtbar zu platzieren, wobei die DeGEval die Funktion einer Informationsvermittlung übernehmen könnte (z. B. auf der Webseite).

Ein weiterer Bedarf ist *vergaberechtliche Unterstützung*. In der Praxis ist bzgl. der *vergaberechtlichen Vorgaben* an vielen Stellen von Vergabeprozessen große Unsicherheit zu spüren und die Sorge, etwas falsch zu machen und angreifbar zu sein. Dies mündet teils in einer Überzahl an Formalien, die so unter Umständen nicht nötig wären. Als Beispiel wurde hierzu genannt, dass bei jeder Angebotslegung unterschiedliche *Formvorgaben zur Darlegung der Referenzen* gemacht werden. Eine verständliche Auflistung der geltenden Regeln wäre sehr hilfreich, wird aber zusätzlich erschwert durch zersplitterte und unübersichtliche Zuständigkeiten im Vergaberecht. Es wurde der Vorschlag gemacht, dass zumindest Bundesbehörden (als große, behördlich unter Umständen miteinander vernetzte Auftraggebende) die Daten aus Referenzen von Evaluierenden vorhalten könnten, damit diese sie nicht bei jeder Angebotslegung neu vorlegen müssen. Dies würde die Angebotserstellung erleichtern. Dagegen spricht allerdings neben Datenschutzregelungen auch die vergaberechtliche Regelung, dass nur die Referenzen aus den letzten drei Jahren berücksichtigt werden dürfen, sodass die

Angaben schnell veralten würden, wenn sie zentral vorgehalten würden. Auch wenn diese spezielle Idee daher nicht anwendbar sein wird, wäre ein Prozess wünschenswert, in dem derartige Überlegungen und neue Ideen zur Verfahrensvereinfachung erarbeitet werden, um die Ausschreibungspraxis zu vereinfachen.

*Was macht eine gute Leistungsbeschreibung aus?*

Ein Aspekt, der teils bereits an anderer Stelle dargestellt wurde (u. a. ADA, 2020), ist, dass Leistungsbeschreibungen nicht mit Evaluationsfragen überfrachtet werden sollten. Es sollte *eine maximale Anzahl von Evaluationsfragen* festgelegt werden. Hierbei sollten deskriptive Fragen von bewertenden Fragen unterschieden werden, da dies für die Berechnung des Aufwands bei der Angebotserstellung relevant ist.

Ein weiterer Punkt ist, dass die maximale Seitenzahl des Berichts zum Umfang der Evaluation passen sollte. Die in den letzten Jahren zu beobachtende zunehmende Komplexität von Evaluationen bei gleichzeitig abnehmender erlaubter *Seitenzahl der Berichte* wird als Herausforderung wahrgenommen. Es ist erforderlich, Evaluationsvorgehen und -ergebnisse in Berichten immer komprimierter zusammenzufassen – mit entsprechend höherem Aufwand für die Berichtslegung. Hier wären beispielhafte Größenordnungen vorliegender Evaluationsberichte mit einer entsprechenden Einschätzung bzgl. der Angemessenheit der Länge hilfreich.

*Wie kann man im Verfahren den Aufwand für alle Seiten möglichst geringhalten, z. B. durch ein mehrstufiges Vergabeverfahren? Worauf sollte man hier achten? Gibt es Best-Practice-Beispiele?*

Für sehr komplexe Evaluationsaufträge mit großem schöpferischem Anteil bietet sich anstelle des Standardverfahrens der öffentlichen Ausschreibung (national) bzw. des offenen Verfahrens (EU-Ausschreibung) ein *mehrstufiges Vergabeverfahren an*, um den Aufwand für alle Seiten einzugrenzen und genug Raum für Kreativität zu lassen. Auf nationaler Ebene wäre das also die Verhandlungsvergabe mit Teilnahmewettbewerb bzw. ein Verhandlungsverfahren mit Teilnahmewettbewerb (EU-Ausschreibung). Da diese Vergabeart nicht der Standard ist und den Vergabestellen die fachlichen Gründe dafür unter Umständen nicht bekannt sind, wäre es Aufgabe des Evaluationsmanagements, diese Möglichkeit vorzuschlagen.

Ein möglicher Ablauf eines *zweistufigen Verfahrens* ist es, in einer ersten Stufe nur die Eignung darzulegen und ein Grobkonzept vorzustellen. In der zweiten Stufe, zu der nur die geeigneten Kandidaten eingeladen werden, finden Verhandlungen statt und können Anbietende ihr Konzept dem Auftraggebenden (bilateral) präsentieren. Die Teilnahme an einem solchen Dialog sollte optimalerweise finanziell entlohnt werden, zumindest in Form einer Aufwandsentschädigung. Durch solch einen mehrstufigen Prozess ist gegenseitiges Kennenlernen möglich (was vorteilhaft für die oft jahrelange Zusammenarbeit ist) und es besteht die Möglichkeit, Fragen zu klären. Auftraggebende bekommen die Angebote präsentiert, was für sie besser verständlich und besser nutzbar ist. Wichtig ist, dass Informationen, die in mündlichen Gesprä-



chen nur an bestimmte Bietende gelangen, danach noch schriftlich mit allen anderen geteilt werden, um niemandem einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.

In einem Best-Practice-Beispiel zum zweistufigen Verfahren wurden gute Erfahrungen mit einer internen Evaluations-Steuerungsgruppe beim Auftraggebenden gemacht, die durch eine eigene Geschäftsstelle unterstützt wurde und ein straffes Projektmanagement umgesetzt hat. Die Geschäftsstelle war mit ausreichend Personalressourcen und Entscheidungskompetenzen ausgestattet. Arbeitsprozesse wurden rechtzeitig (sechs Monate vor der Vergabe) klar strukturiert. Innerhalb der Vergabephase von circa weiteren sechs Monaten hat sie alle Abstimmungen organisiert.

Ein Aspekt im Vergabeverfahren, der ebenfalls innerhalb des vergaberechtlichen Rahmens fachlich fundiert sein sollte, ist die Entscheidung, ob die Leistung in Lose aufgeteilt werden soll. Die *Aufteilung in Lose* (Fachlose, Teillöse) dient der Berücksichtigung mittelständischer Unternehmen. Wenn bei großen Aufträgen eine Aufteilung in Lose ausgeschlossen wird, werden größere Unternehmen mit entsprechenden Personal-Ressourcen begünstigt. Bei sehr großen, komplexen Aufträgen hat eine Aufteilung in Lose die Konsequenz, dass auch kleine und mittelständische Unternehmen am Auftrag mitwirken können.

Im Gegensatz zu großen, komplexen Evaluationsaufträgen gelten bei kleineren Evaluationen naturgemäß andere Ansprüche. Hier sollten weder Auftraggebende noch Auftragnehmende zu ambitioniert und idealistisch an Evaluationen herangehen, da in diesen Fällen ein großer Aufwand und methodischer Anspruch kaum zu rechtfertigen ist.

Um gute Vergaben und Ausschreibungen zu erreichen, sollten Auftraggebende und Auftragnehmende insgesamt die jeweils andere Sichtweise kennen und berücksichtigen. Dialog und Transparenz sind hier hilfreich. Als hilfreiches Instrument zum Dialog zwischen Auftraggebenden und Auftragnehmenden (und darüber hinaus) haben sich Wirkmodelle bewährt, die als Visualisierung ein gemeinsames Verständnis schaffen und auch Systemgrenzen aufzeigen können.

## Fazit und weiteres Vorgehen

Die Frühjahrstagung hat aus unterschiedlichen Perspektiven (Auftraggebende, Auftragnehmende) gezeigt, dass die Themen Ausschreibung und Vergabe von Evaluationsaufträgen interdisziplinär für viele Arbeitskreise von Bedeutung sind und dass es noch große Spielräume zur Verbesserung gibt. Ziel sollte es sein, gute Ausschreibungen und gute Evaluationen mit einem möglichst geringen Aufwand für alle Seiten zu unterstützen.

Es gibt viele Herausforderungen und offene Fragen, zu denen ein weiterer Austausch mit einem größeren Personenkreis sinnvoll wäre. Diese beinhalten die oben genannten Leitfragen, die noch nicht umfassend beantwortet wurden, sowie weitere Fragen aus der Praxis wie z. B.:

- Wie lange dauert ein Ausschreibungsverfahren, wieviel Zeit muss man für die einzelnen Schritte kalkulieren?
- Welche Arbeitsschritte können parallel laufen?

- Mit wie viel Vorlauf soll man ausschreiben und vergeben?
- Wann sind Wirkungen bezogen auf spezifische Maßnahmen frühestens überhaupt erfassbar?
- Wie kann man bei Ausschreibungen mit hoher Komplexität (Stichworte Evaluierbarkeit, Datenflüsse und Dynamik) umgehen?
- Und wie können Ex-ante-, begleitende und Ex-post-Evaluationen bei komplexen und mehrjährigen Programmen ggf. zusammenwirken?

Die DeGEval-Empfehlungen für Auftraggebende aus dem Jahr 2007 sind aktuell nicht mehr ausreichend, um den großen Unterstützungsbedarf von Auftraggebenden bei der Ausschreibung und Vergabe von Evaluationsaufträgen zu bedienen. Besser verwertbarere und nutzerfreundlichere Leitfäden liegen aus dem Bereich der Entwicklungszusammenarbeit vor (ADA, 2020; BMZ, 2020), haben aber thematisch einen begrenzten Fokus und sind auch nur einer beschränkten Akteursgruppe bekannt. Eine größere Sichtbarkeit würden solche Empfehlungen eindeutig bekommen, wenn eine Fachgesellschaft wie die DeGEval diese bereitstellen würde.

Der konkrete Vorschlag der Sprecherinnen und Sprecher im AK Umwelt und des AK Verwaltung sowie der Teilnehmenden der Tagung lautet, dass die DeGEval-Empfehlung aktualisiert und um wichtige Punkte ergänzt wird. Dieser Vorschlag und die mögliche Bildung einer interdisziplinären Ad-hoc-Gruppe zur Erarbeitung der Empfehlungen könnten bei der Mitgliederversammlung auf der DeGEval-Jahrestagung 2024 thematisiert werden.

Auch zur Zusammensetzung dieser möglichen Ad-hoc-Gruppe wurden bereits Vorüberlegungen angestellt: In der Ad-hoc-Gruppe sollten unterschiedliche Arbeitskreise vertreten und sowohl die Perspektiven von Auftraggebenden, Auftragnehmenden, Projektträgern und kommunalen Ausschreibungsstellen vertreten sein. Auch vergaberechtliche Aspekte wären hilfreich. Hier kann auf die Frühjahrstagung des AK Verwaltung aufgebaut werden. Auch die Erkenntnisse aus den Arbeiten des AK Gender Mainstreaming und der Ad-hoc-Gruppe Nachhaltigkeit sollten berücksichtigt werden.

Um kurzfristig die Situation durch Erfahrungsaustausch zu verbessern, stellt der vorliegende Beitrag die Inhalte und Erkenntnisse der Frühjahrstagung zur Diskussion. Ein zweiter Schritt könnte in einer öffentlich zugänglichen Materialsammlung auf der DeGEval-Webseite bestehen, die vorhandene Leitfäden und Literatur zum Thema Ausschreibungen sichtbar macht. Der dritte Schritt wäre dann die Aktualisierung des DeGEval-Leitfadens, beispielsweise unter der Regie einer neuen Ad-hoc-Gruppe.

## Literatur

- ADA – Austrian Development Agency. (2020). *Leitfaden für Programm- und Projektevaluierungen*. [https://www.entwicklung.at/fileadmin/user\\_upload/Dokumente/Evaluierung/Evaluierungs\\_Leitfaeden/Leitfaden\\_f%C3%BCr\\_Programm\\_und\\_Projektevaluierungen.pdf](https://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Evaluierung/Evaluierungs_Leitfaeden/Leitfaden_f%C3%BCr_Programm_und_Projektevaluierungen.pdf)
- BMZ – Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. (2020). *Evaluierungskriterien der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit. Orientierungslinien des*

- BMZ. <https://www.bmz.de/resource/blob/92894/3e098f9f4a3c871b9e7123bbef1745fe/evaluierungskriterien-data.pdf>
- Bundesrechnungshof. (2023). *Bericht nach § 88 Absatz 2 BHO an das Bundesministerium der Finanzen. Nachhaltigkeit im Bundeshaushalt. Verankerung des Leitprinzips Nachhaltigkeit im Haushaltskreislauf*. <https://www.bundesrechnungshof.de/SharedDocs/Kurzmeldungen/DE/2023/bundeshaushalt-nachhaltigkeit.html>
- DeGEval. (2007). *Empfehlungen für Auftraggebende von Evaluationen. Eine Einstiegsbroschüre für den Bereich der Öffentlichen Verwaltung*. [https://www.degeval.org/fileadmin/content/Z03\\_Publikationen/DeGEval\\_-\\_Empfehlungen\\_Auftraggebende.pdf](https://www.degeval.org/fileadmin/content/Z03_Publikationen/DeGEval_-_Empfehlungen_Auftraggebende.pdf)
- Flinkerbusch, F. & Nowack, C. (2017). *Leitfaden zur Evaluation von Projekten im Bundesprogramm Biologische Vielfalt*. [https://www.bfn.de/sites/default/files/2023-02/BPBV\\_Evaluationsleitfaden\\_2017.pdf](https://www.bfn.de/sites/default/files/2023-02/BPBV_Evaluationsleitfaden_2017.pdf)
- Grasenick, K., Wroblewski, A., Rodenberg, B., Kohlweg, K., Eckstein, K., Willig, M. C., Staeck, N., Kiel, P. & Neymeyer, S. (2023). *Gender- und Diversitätssensible Ausschreibungen von Evaluationen. Ein Leitfaden*. DeGEval. [https://www.degeval.org/fileadmin/content/Z02\\_Arbeitskreise/AK\\_GenderMainstreaming/GDA-EVAL-Leitfaden\\_231113.pdf](https://www.degeval.org/fileadmin/content/Z02_Arbeitskreise/AK_GenderMainstreaming/GDA-EVAL-Leitfaden_231113.pdf)

**Christelle Nowack** | DLR Projektträger, Fachbereich Umwelt und Nachhaltigkeit | Heinrich-Konen-Str. 1 | D-53227 Bonn | E-Mail: [christelle.nowack@dlr.de](mailto:christelle.nowack@dlr.de)

**Dominik Jessing** | Ifeu – Institut für Energie- und Umweltforschung Heidelberg gGmbH | Wilckensstr. 3 | D-69120 Heidelberg | E-Mail: [dominik.jessing@ifeu.de](mailto:dominik.jessing@ifeu.de)

**Reinhard Zweidler** | EBP Schweiz AG | Mühlebachstrasse 11. | CH-8032 Zürich | E-Mail: [reinhard.zweidler@ebp.ch](mailto:reinhard.zweidler@ebp.ch)

**Maria Gutknecht-Gmeiner** | Impulse – Evaluation und Organisationsberatung | Dr.-Josef-Resch-Platz 14/3 | AT-1170 Wien | E-Mail: [m.gutknecht-gmeiner@impulse.at](mailto:m.gutknecht-gmeiner@impulse.at)